

工程运行管理单位的全面预算与绩效管理体系的优化

王清清

(江苏天健工程管理咨询有限公司, 江苏 南通 226000)

摘要: 随着工程运行管理工作的深入发展, 工程运行单位必须解决存在于全面预算与绩效管理体系中的各种问题, 认识到需要将全面预算管理作为工作核心, 将预算管理中存在的弊端问题进行弥补。本文针对工程运行管理单位全面预算与绩效管理体系的应用意义、现阶段存在于全面预算与绩效管理体系建设中的问题以及具体的完善途径进行阐述, 希望能为工程运行管理单位利益最大化的实现奠定基础, 为工程运行管理单位的长远发展保驾护航。

关键词: 工程运行管理单位; 全面预算管理; 绩效管理

中图分类号: F406

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.20.067

0 引言

工程运行管理单位大多采用传统管理模式, 未将全面预算管理作为工作核心, 重点在于预算编制工作, 没有认识到全面预算管理的重要性, 即便按照财政部门的相关要求进行了绩效管理, 绩效管理工作也局限在表面, 并没有搭建一个完善的全面预算与绩效管理体系, 甚至这已经逐渐成为了工程运行管理单位的短板^[1], 因此, 在这方面有待进一步加强。

1 工程运行管理单位全面预算与绩效管理体系中存在的问题

1.1 认识程度较低

当前, 多数工程运行管理单位领导人员都将自己的关注点放在技术层面上, 没有认识全面预算与绩效管理体系的重要价值, 在许多管理指标的制定上都存在偏差。例如只关注预算完成率, 而忽略了预算执行结果, 导致整体管理体系的不健全。同时, 工程运行管理单位的相关工作人员对此也不够了解, 更没有较高的参与积极性。在整个单位只有财务部门相对了解全面预算管理工作的意义, 其他部门的人员也认为只需要财务部门关注即可, 导致各部门的预算编制质量较差, 预算内容与实际情况相违背等等, 经常在预算执行过程中出现各种意外开支问题。

1.2 信息化程度不理想

随着信息化时代的到来, 工程运行管理单位也必须紧跟这一发展浪潮。但是目前绝大多数单位在预算管理与绩效管理工作中仍旧采用的是传统的管理方式, 虽然也借助了计算机及信息技术进行辅助管理, 但是这种应用仅仅局限于简单的表格制作, 虽然简化了数据计算工作, 但是数据信息的采集、分析、传输以

及反馈等工作量依旧巨大, 工作效率很低。

1.3 缺乏科学的预算编制方法

很多工程运行管理单位都缺乏科学的预算编制方法, 采用的往往是易于操作的粗放式编制方法, 这种利用基数+增长的编制方法对工作人员的工作经验过分依赖, 而没有对单位年度预算的变化与实际执行情况进行分析, 更没有综合权衡具体工程的实际情况, 没有充分考虑各种影响因素, 导致完成的预算编制与工程实际脱离^[2]。

1.4 缺乏健全的预算管理制度

一般情况下, 工程运行管理单位都属于事业单位范畴, 预算管理工作的开展依据是财政部门的相关要求, 对于单位内部的预算管理制度缺乏关注, 也没有认识到预算管理制度与业务流程相结合的重要性。每年年中, 财政部门会对下一年度工程运行管理单位的预算编制进行统筹部署, 但是部分工程运行管理单位在执行的过程中与财政部门的要求不匹配, 且部分财政部门也没有按照既定的时间表开展工作, 导致整体预算编制时间紧、任务重, 各个部门之间缺乏沟通。另外, 各个业务部门在完成预算编制工作时, 或多或少都会为了自身的利益掺杂一些主观因素, 例如将公用经费划入项目预算中, 或者编列一些不应划分为项目用途的各项支出等等。而对业务部门的预算编制进行汇总后, 财务部门依靠自身工作经验进行预算审核, 只会对与以往发生的实际费用差异较大的情况进行分析判断, 并要求相关部门重新确定预算编制的合理性。也就是说, 财务部门对预算编制的审核完全取决于数据信息, 但是却无法确定预算编制中费用支出的合理性, 在审核时缺乏专业且合理的标准, 实质性审核工作的开

展成为空谈，无法对相关工程运行管理的真实情况进行反映。

1.5 缺乏完善的监督管理机制

工程运行管理单位实际工作过程中面临的主要风险就是缺乏对预算编制与执行情况的控制与监督管理，在项目费用实际发生之前，没有将预算作为项目费用发生的衡量标准，导致在后期进行核算以及费用报销时，经常出现实际发生费用超过预算这一情况，预算管理的事前控制作用未得到发挥。同时，在执行预算的过程中，很多业务部门的观念存在误差，认为只需要用完预算金额、达到预算完成率即可，至于费用支出的合理性以及能够实现的效益却没有进行细致考虑，在费用实际发生后，才会考虑如何与预算内容相关联，对于预算外的各种费用支出，仍旧按照正常程序进行支付，没有对预算外费用产生的原因进行客观分析，更没有建立完善的监督管理机制，预算控制功能逐步弱化^[3]。

1.6 缺乏与预算管理相关的绩效考核工作

有部分工程运行管理单位在接收到财政部门批复的年度预算后，需要将预算指标分解到各个部门，并没有将预算指标分解到每一个员工身上，全员参与度并不理想，预算管理体系中目标上下不一，绩效考核工作的落实并不理想。由此可见，工程运行管理单位在进行绩效考核时不具备科学的量化考核指标，在解决这个问题时，没有选择依靠对预算管理体系进行健全这一途径，而是单独设计绩效考核量化指标，全面预算与绩效管理完全脱离，这也在一定程度上表明了工程运行管理单位领导人员没有理解全面预算管理工作的价值，导致预算管理效果并不理想，全面预算管理工作的导向价值基本丧失，甚至成为管理工作上的巨大负担，违背了全面预算管理工作开展的初衷。

2 工程运行管理单位全面预算与绩效管理体系的应用意义

2.1 有利于实现资源的合理配置

对于工程运行管理单位而言，资源管理是保证单位经营效益的重要途径，而预算管理就是对资源的合理配置。通过预算编制过程，能够对工程所需的各项资源进行充分分析，制定项目方案，进而明确项目所需要的人力、财力以及物力的投入量^[4]。

2.2 有利于实现工程运行管理目标

工程运行管理单位承担着全部的工程管理压力，为了缓解这种压力，促使其获得更加理想的管理效果，工程运行管理单位会将管理目标进行分解，划分到各个职能部门中，职能部门用具有实质性的方案实

现管理目标。同时为了实现管理目标，职能部门应当配备相应的资源，从而构成了业务预算，将职能部门各自的预算进行合并，就成为了全面预算。由此可见，全面预算不同于业务预算，它需要整个单位全员参与、共同思考，是对单位所有涉及到的业务项目预算的合理预测，并将业务活动中的量化指标在管理环节中进行落实。

2.3 有利于全面提升工程管理水平与效益

首先，应用全面预算管理能够实现最大化的资源配置效率，将有效的资源在重要的项目上进行投入，保证工程业务的核心需求，提高综合效益。例如，重点关注工程施工设施的预算管理，重视对设施设备等级与质量可靠性的提升，加大在技术更新与设备改造方面的资金投入力度，从根本上提升工程运行管理整体效益。其次，全面预算管理不仅体现在财务方面，而是可以在各运行管理环节得到延伸应用，覆盖工程运行管理单位所有职能部门，更有利于进行资源的整合应用。在编制预算时，应当由业务职能承担人员进行资源投入申报，由需要资源的部门进行预算编制。通过对预算编制进行分解，将量化指标与绩效管理相结合，有利于全面提升工程管理水平与效益^[5]。

3 工程运行管理单位全面预算与绩效管理体系的优化策略

3.1 提高全员全面预算管理意识

首先，作为工程运行管理单位的领导人员，应当提升全面预算管理工作意识，明确全面预算管理与绩效管理之间的重要联系与融合价值，从而担负起领导人员的管理职责。最后，全面预算管理要求全员参与，因此，工程运行管理单位可以有效融合全面预算与绩效管理，并将其融入企业文化建设过程中，在企业内部加强全院的全面预算管理意识，通过培训、讲座等形式，提高员工整体全面预算管理认知，让员工明确全面预算与日常业务工作之间的关联，将预算指标的制定与达成作为评价业务工作质量的重要因素，实现全员参与、全员思考的效果，使全面预算管理成为工程运行管理单位各业务部门的工作核心之一。

3.2 提高全面预算编制整体质量

工程运行管理单位主要以公共效益为重要关注内容，因此获得的经营性收入有限，在人员管理过程中实行定编、定岗、定员的方式，按照国家财政部门制定的综合定额对经费支出进行测算，因此，工程运行管理单位的预算编制质量主要由项目预算决定。基于此，工程运行管理单位开展全面预算编制工作时，首先应当结

合业务部门涉及到的预算相关法律法规及地方政策,对工程近些年的运行维护情况进行了解,并参照工程运行、设备使用相关要求,结合设备技术的更新发展情况,明确设施设备维护的标准以及具体的维护时间安排,进而形成具体的实施方案,上报相关部门进行审核。通过领导审批的方案由业务部门与采购部门及预算部门进行商讨,详细分解项目方案投入支出,通过市场调研等途径,对各个支出明细进行测算,明确预算产出目标,将预算汇总报告提交给财务部门,便于后续执行与监督。

3.3 建立完善的全面预算与绩效管理体系

预算管理工作委员会应当充分发挥自身在工程运行管理工作中的主导地位,组织建立完善的管理体系,健全管理流程与监督机制。尽量合理将业务流程、预算管理与绩效管理融和起来,做到对业务流程事前、事中、事后的全过程控制。首先,大力建设管理组织机构,预算管理委员会的工作人员选择很重要,由工程运行管理单位负责人承担预算管理委员会的主任一职,分管财务工作的领导作为副主任,单位内各个业务部门主管作为委员。由预算管理委员负责将预算管理指标进行分解并向下逐级落实,从而形成由上至下、上下一致的全面预算管理目标体系。其次,建立工程运行管理单位内部控制体系,按照体系的指引,不断学习先进企业的经验,同时结合项目及项目管理单位的实际情况,建立完善的全面预算与绩效管理体系,健全相关制度,并跟踪制度的落地执行情况;预算管理工作需要覆盖整个单位的所有业务部门,并将量化指标完全转换为绩效考核指标。最后,在对业务支出进行控制时,应对预算内、预算外支出采用不同的措施,并根据实际情况制定预算费用支出审批流程。在预算范围内的支出按照正常审批流程进行,但是如果超出了预算范围则需要严格控制,要求经过预算管理委员会委员及领导的层层审批^[6],以保证预算执行的严肃性。

3.4 建立严格的预算管理监督机制

在实施预算的过程中,要求各相关业务部门严格执行预算标准,虽然在编制预算时参考了计划要求,但是在实际执行预算时,经常会出现计划预算与实际情况存在偏差的问题,如果偏差在合理的范围内无需过分关注,但是如果超过了一定范围,则需要根据问题发生的情况进行分析,以此实现对预算指标的适当调整^[7]。例如,在工程运行管理单位内部建立一个专门进行全面预算管理的委员会,对各个部门之间的预算编制工作进行统筹。这个委员会承担着承上启下的重要

作用,并根据工程运行管理的年度目标制定全面预算管理年度目标,将年度预算分解至各部门,按照工程运行的实际情况明确预算使用的时间进度,监督预算管理全过程;将存在于预算编制过程中的各项问题进行协调,提供有效的解决方法,对预算编制方案进行调整,制定奖惩措施,实现全方位的监督与评价。

3.5 对全面预算与绩效考核指标进行优化

工程运行管理单位全面预算与绩效考核工作相辅相成,更是对工程目标与业务之间沟通桥梁的搭建。工程运行管理单位需要将绩效考核目标分解至各部门,各部门再将目标分解到每一个员工。而想要每一位员工都认识到全面预算管理的重要性,就必须将预算执行质量与员工的绩效及利益关联起来,让员工明确预算编制及执行与自身息息相关^[8]。可以说对全面预算与绩效考核指标进行优化有助于明确部门及员工个人的工作职责与标准,通过科学的量化指标对各环节的工作质量进行评价,从而在工程运行管理单位内部形成企业、部门、员工三方的责任共同体关系,为全面预算管理的高质量进行奠定基础,同时能够达成更加理想的工程运行管理目标。

4 结论

综上所述,工程运行管理单位的全面预算与绩效管理体系的完善对于工程运行管理目标的实现至关重要。通过全面预算管理与绩效考核体系的融合,能够从根本上弥补存在于工程运行管理单位预算管理工作中的短板和问题。将全面预算管理作为工作核心,通过资源的优化配置与整合应用,实现工程运行管理经济效益与社会效益的统一。

参考文献

- [1] 曾丽琪.发电企业全面预算管理策略研究——以A发电公司为例[J].中国市场,2022(4):103-104.
- [2] 冯璇.石油工程全面预算管理与风险控制策略探讨[J].石油石化物资采购,2021(29):148-150.
- [3] 宋建.管理会计在国有工程企业财务管理中的作用研究[J].首席财务官,2019,15(9):71-72.
- [4] 杨高升,宋瑞洋,程欣.管理规范化提升工程运行绩效影响机理研究[J].工程管理学报,2022,36(2):114-119.
- [5] 刘英杰,张向芳,聂宁雨.基于云模型的调水工程运行管理绩效评价[J].价值工程,2020,39(7):1-3.
- [6] 王友辉.浅谈农村饮水安全工程运行管理绩效考核指标体系建构[J].治淮,2019(11):47-48.
- [7] 王凡.辽宁省小型水利工程运行管理存在主要问题与对策[J].黑龙江水利科技,2022,50(3):219-222.
- [8] 周旭东,胡曦,张莹.水利工程运行管理常见问题与运行优化措施研究[J].中国设备工程,2022(8):47-48.